

УДК 336.71(043.5)

**С.В. Леонов**

*Доктор економічних наук, професор, ДВНЗ «Українська академія банківської справи  
НБУ»*

**О.Б. Афанасьєва,**

*Аспірант, ДВНЗ «Українська академія банківської справи НБУ»*

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ БАГАТОРІВНЕВОЇ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

### **CONCEPTUAL BASES OF FORMATION OF MULTI-LEVEL SYSTEM OF CRISIS MANAGEMENT OF BANKING ACTIVITY**

У статті запропоновано та обґрунтовано концепцію багаторівневої системи антикризового управління діяльністю банків в Україні. Авторами визначено основні рівні даної системи, а також основні цілі та інструменти на кожному з них.

**Ключові слова:** антикризове регулювання, антикризовий менеджмент в банку, антикризове управління банківською діяльністю, банківська криза

The concept of multi-level system of crisis management of banking activity in Ukraine is proposed and grounded in the article. The authors defined main levels of this system, and main aims and instruments at each level.

**Key words:** crisis regulation, crisis management in bank, crisis management of banking activity, banking crisis

**Вступ.** У результаті світової фінансової кризи 2008-2009 рр. у банківській системі багатьох країн світу, в тому числі й України, виявилася велика кількість недоліків та прорахунків у банківському менеджменті та регулюванні. Як свідчить практика останніх років наразі не розроблено ефективного, діючого механізму антикризового управління банківською діяльністю, орієнтованого на прогнозування, подолання, обмеження поширення кризи в банківській системі на всіх її рівнях – макро- та

мікроекономічному. Істотною прогалиною антикризового управління банківською діяльністю на сучасному етапі є відсутність системності та чіткого окреслення рівнів антикризового управління з визначенням їх видів, інструментів та конкретних цілей. Саме відсутність системності антикризового менеджменту та антикризового регулювання призводить до неврахування взаємозв'язків між елементами системи, до відсутності єдиної спрямованості, а, відповідно, і до невисокої ефективності реалізованих заходів.

**Постановка проблеми.** З огляду на це, ми вважаємо за необхідне запропонувати концепцію багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю. Як відомо, процес недопущення та подолання кризи є не короткостроковим тимчасовим явищем, а являє собою комплексну систему антикризового менеджменту на рівні окремого банку та антикризового регулювання на рівні відповідальних державних органів. Це дозволяє стверджувати про наявність багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю.

**Метою дослідження** є розробка комплексної системи антикризового управління банківської діяльності в Україні, визначення її основних рівнів та концептуальних засад.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Питанням розробки концептуальних засад антикризового менеджменту та регулювання діяльністю банків, особливо останнім часом, присвячено велику кількість наукових робіт таких вітчизняних дослідників як Г. Багратян, О. Барановський, О. Власюк, М. Волянська, В. Коваленко, О. Коренева, О. Кравченко, О. Крухмаль, В. Міщенко, М. Пацера, І. Скоропад та ін. Серед закордонних науковців, які приділяють увагу проблемам управління кризовими ситуаціями у банківській сфері, слід відзначити наступних: А. Деміргук-Кунт, Е. Детражиа, Дж. Гарсія, Дж. Капріо, Р. Крознер, К.-Дж. Ліндгрєн, Є. Назарова, А. Тавасієв.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки від ефективності діяльності та стабільності функціонування банків залежить стабільність всієї банківської системи та економіки в цілому, то антикризові заходи мають здійснюватися на всіх рівнях: на макроекономічному та мікроекономічному.

***Необхідність системи антикризового управління банківською діяльністю***, що включає антикризове регулювання на рівні уряду та центрального банку і антикризовий менеджмент на рівні банківських установ (рис. 1) ***обумовлена наступним:***

- 1) підтримка стабільної банківської діяльності на рівні окремих установ, а також всієї банківської системи;
- 2) недопущення виникнення кризи в банку, що є серйозним ризиком для діяльності банків-конкурентів, знижуючи загальний потенціал розвитку економіки країни;
- 3) якісне прогнозування та попередження появи банківських криз;
- 4) розробка стратегії поведінки на випадок настання кризової ситуації в банку та в банківській системі;
- 5) вчасне застосування інструментів антикризового регулювання та менеджменту в залежності від кризової ситуації, що склалася;
- 6) при виникненні ознак кризи в банківській системі держава має негайно втрутитися, оскільки негативний вплив кризи швидко поширюється на інші сфери господарської діяльності, економіки інших країн;
- 7) стримування кризи на рівні банків та на рівні банківської системи;
- 8) ліквідація зовнішніх і внутрішніх ознак виникнення кризи;
- 9) уникнення банкрутства банківських установ;
- 10) забезпечення здатності банків до самоорганізації та підтримки стабільності;
- 11) зменшення негативних наслідків банкрутства банків на загальний стан банківської системи.

Вказані причини, що обумовлюють необхідність реалізації антикризового регулювання та антикризового менеджменту, дозволяють

виокремити три основні завдання, які мають бути реалізовані системою антикризового управління банківською діяльністю:

- 1) попередження кризи;
- 2) нейтралізація кризи;
- 3) подолання негативних наслідків кризових явищ та повернення до докризових параметрів діяльності.

Відповідно до кожної з окреслених цілей, пропонується виділити превентивне, реагуюче та стабілізуюче антикризове управління банківською діяльністю.

Як відображено на рис. 1, *систему антикризового управління банківською діяльністю можна розглядати у двох розрізах:*

- 1) в залежності від суб'єкту управління;
- 2) в залежності від глибини кризової ситуації в банківській системі або в окремому банку.

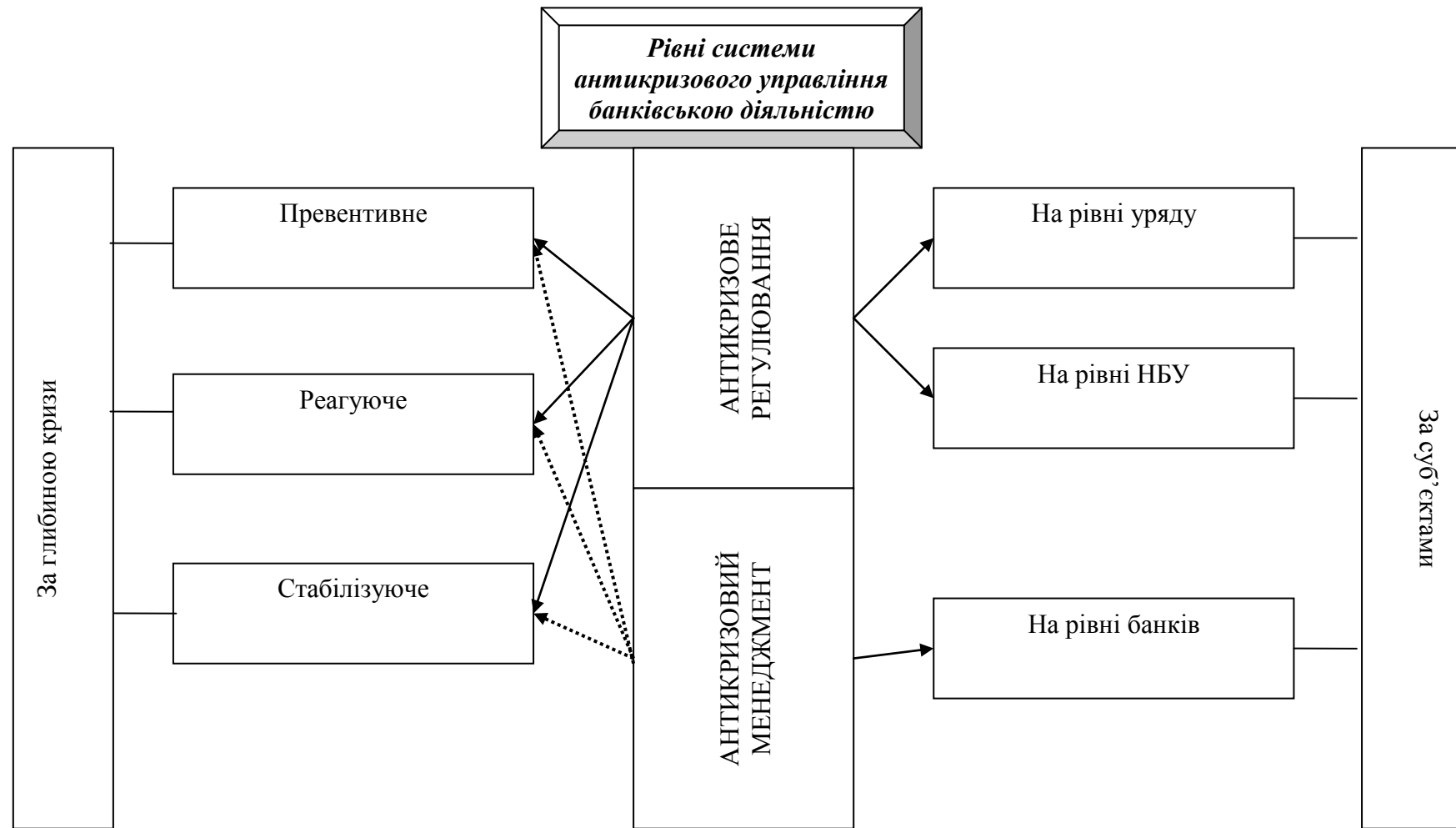


Рис. 1. Багаторівнева система антикризового управління банківською діяльністю

Залежно від суб'єкта антикризового управління банківською діяльністю **виділимо три рівні** даної системи:

- 1) антикризове регулювання на рівні уряду;
- 2) антикризове регулювання на рівні центрального банку;
- 3) антикризовий менеджмент на рівні окремої банківської установи.

У свою чергу, на кожному із зазначених рівнів залежно від стадії та глибини кризи можна виокремити превентивне, реагуюче та стабілізуюче антикризове управління.

Досліджувати заходи, спрямовані на антикризове управління банківською діяльністю (рис. 1), необхідно у взаємозв'язку антикризового менеджменту, який реалізується безпосередньо в банку, та антикризового регулювання, суб'єктами якого є уряд та НБУ. Банківський антикризовий менеджмент у великому ступені взаємопов'язаний з державним антикризовим регулюванням та в певній мірі визначається його інструментами.

***Серед основних аспектів взаємодії антикризового регулювання та антикризового управління банками виділимо наступні:***

1. Важливою умовою поєднання банківських інтересів держави та комерційних банків є розробка нормативної основи організації банківської діяльності. Встановлення обов'язкових нормативів, норм обов'язкового резервування як інструменти антикризового регулювання діяльності банків передбачають обов'язкове виконання зазначених вимог банками. Встановлення цих нормативів виконує роль превентивного регулювання, тобто такого, що спрямоване на недопущення та попередження кризових явищ в банківській системі.
2. Інструменти, застосовувані центральним банком та іншими державним органами з метою антикризового регулювання діяльності банківської системи, орієнтовані на забезпечення стабільності комерційних банків. При загрозі або настанні банківської кризи, НБУ реалізує заходи

антикризового характеру, серед яких, наприклад, рекапіталізація банків, рефінансування, введення тимчасової адміністрації та інші. Зазначені інструменти спрямовані на конкретні банки, а, отже, антикризове регулювання знаходиться у тісному взаємозв'язку з антикризовим менеджментом в банку. Так, наприклад, при призначенні центральним банком тимчасового адміністратора в фінансово-кредитній установі, він здійснює саме антикризове управління даним банком, реалізуючи відповідні заходи та застосовуючи такі інструменти, які допоможуть здійснити ефективну санацію установи та повернути її до звичайного режиму діяльності.

3. Антикризове регулювання діяльності банківської системи може мати також рекомендаційний характер: НБУ розробляє рекомендації стосовно реагування на певні негативні фактори середовища; банки, в свою чергу, можуть застосовувати їх при реалізації антикризового управління.
4. Стабілізаційні заходи державного антикризового регулювання спрямовані на вихід із кризи та подолання негативних її наслідків на банки: НБУ або уряд застосує інструменти, а банківські установи їх реалізують, або враховують в своїй діяльності (в залежності від характеру антикризових інструментів).

Як бачимо, велика кількість інструментів та методів антикризового управління в банках застосовується згідно з рішенням або за призначенням Національного банку України або уряду. Це стосується як заходів із попередження кризи, так і її нейтралізації. Таким чином, зазначене свідчить про досить умовний розподіл антикризового управління та антикризового регулювання. Так наприклад, К.Трофімов [1] стверджує, що регулюючі методи з боку центрального банку є основними антикризовими заходами стосовно комерційних банків. Серед методів державного антикризового регулювання він розрізняє попереджувальні та примусові, що застосовуються до банків у разі негативного впливу нестабільної діяльності установи на інтереси вкладників та кредиторів.

Отже, на нашу думку, слід вважати державне антикризове регулювання та антикризовий менеджмент як форма саморегуляції банку **взаємодоповнюючими категоріями**. Орієнтуючись на дотримання нормативів та вимог центрального банку за умов стабільної діяльності, а також на застосовувані заходів антикризового регулювання за умов виникнення кризи, банки мають створювати та впроваджувати системи антикризового менеджменту.

Кожен з елементів системи антикризового управління банківською діяльністю характеризується власними цілями. Так, **метою антикризового регулювання на рівні уряду** є реалізація необхідних заходів та інструментів для мінімізації негативного впливу кризи на банківську систему та економіку в цілому.

**Мета антикризового регулювання на рівні НБУ** полягає у попередженні та захисті від руйнівного впливу кризи всіх банків країни, а його інструменти спрямовуються як на окремі банківські установи, так і на всю банківську систему. У цьому полягає відмінність антикризового регулювання на рівні уряду та на рівні центрального банку: інструменти орієнтовані не на окремі суб'єкти банківської діяльності, а на всю систему.

Аналізуючи роботи, присвячені дослідженню діяльності державних органів, спрямованої на захист від кризи та мінімізацію її наслідків, в науковій літературі зустрічаються такі категорії як «державне антикризове регулювання» та «державне антикризове управління». Так, деякі науковці у своїх роботах [2, 3] застосовують термін «державне антикризове *управління*».

Так, у загальному вигляді, управління являє собою діяльність, пов'язану з впливом керуючого суб'єкта на керований об'єкт, спрямовану на досягнення певних результатів. Під державним регулюванням діяльності банків розуміють комплекс інструментів, за допомогою яких держава встановлює вимоги до банків. На нашу думку, у контексті діяльності державних органів, орієнтовної на недопущення та мінімізацію впливу на кризи на діяльність банків та всієї банківської системи коректнішим є



поняття державне антикризове *регулювання*, що підкреслюється авторами у роботах [4, 5].

На нашу думку, діяльність державних органів та, зокрема, центрального банку, яка сприяє уникненню кризи, мінімізацію її руйнівного впливу та виведення із кризи банківської системи або окремих комерційних банків являє собою саме ***антикризове регулювання***. У свою чергу, ***антикризовий менеджмент*** реалізується на рівні банківських установ і є більш суб'єктивним процесом.

Кожний елемент системи антикризового управління банківською діяльністю характеризується своїми ***інструментами***. ***Розглянемо особливості антикризового регулювання та його інструменти***.

Так, НБУ шляхом застосування різних методів може регулювати антикризове управління в банках на всіх його етапах – превентивному, реагуючому та стабілізуючому, тобто до виникнення кризи, під час її впливу та після її подолання. Що стосується антикризового регулювання банківської системи на рівні уряду, то необхідно відзначити, що втручання держави у діяльність банківської системи здійснюється переважно тоді, коли центральний банк та банки не справляються з кризою та потребують підтримки – тобто на етапі реагуючого антикризового управління. Таке державне антикризове регулювання має системний характер, що дозволяє уникнути упередженості та суб'єктивізму. Так, банки повинні бути здатними самотійно справлятися з кризовими ситуаціями та тримати її під контролем. І тільки у разі загрози виникнення системної кризи уряд втручається у діяльність того чи іншого банку або банківської системи в цілому з допомогою інструментів антикризового регулювання. Інструменти антикризового регулювання банківською системою з боку уряду можна поділити на дві групи – фінансові та структурні. Залежно від глибини та виду кризи, а також суб'єкту впливу (банківська система або окремі банки) НБУ використовує операційні, фінансові та структурні інструменти антикризового регулювання.

***Розглянемо особливості та інструменти антикризового менеджменту.*** З огляду на нестійке економічне становище в країні та непередбачуваний характер кризових ситуацій, постає нагальна необхідність впровадження в банку ***превентивного антикризового управління*** своєю діяльністю. Даний елемент системи антикризового менеджменту передбачає реалізацію заходів та застосування інструментів, з допомогою яких можливе якомога раннє виявлення та попередження розвитку кризових ситуацій в банку в будь-якому напрямку його діяльності (фінансовому, маркетинговому, кадровому тощо).

***До інструментів превентивного антикризового менеджменту*** слід віднести антикризовий моніторинг та діагностику ймовірності настання кризи. Так, в банку повинен постійно здійснюватися *моніторинг* певних параметрів його діяльності, що допоможе вчасно виявити факт відхилення від нормативних значень. Якщо результати моніторингу виявилися позитивними, то банк продовжує свою діяльність у звичайному режимі.

У випадку отримання значення параметрів, що не задовольняють прийняті нормативи, спеціалісти з антикризового менеджменту мають провести *діагностику ймовірності виникнення кризової ситуації*. Періодичне здійснення діагностики фінансового стану дозволяє ідентифікувати кризу, уникнути розвитку та поглибленню кризи, вчасно застосувати інструменти реагуючого антикризового менеджменту. На основі цієї інформації приймається рішення про подальші дії, враховуючи можливості та специфічні особливості діяльності комерційного банку.

Фактично, переважна більшість причин та факторів виникнення банківських криз є типовою. Отже, це робить можливим розробку стратегій поведінки в разі виникнення різноманітних кризових ситуацій та проблем, що являє собою *антикризовий план дій* в банку. План антикризових дій має включати в себе умови реалізації антикризових інструментів, механізм їх застосування, організацію діяльності банку в умовах кризи, моделі (стратегії)

поведінки банку при виникненні того чи іншого виду кризової ситуації, спрямовані на швидке подолання кризи та мінімізацію її негативних заходів.

У випадку, якщо в результаті діагностики було виявлено загрозу чи настання кризи, або причини кризи були непрогнозованими, в банку реалізується *реагуюче антикризове управління*. Воно являє собою власне управління кризою та має на меті недопущення розвитку проблем в банку, мінімізацію його негативних наслідків. У ході реалізації реагуючого антикризового управління в план антикризових дій можуть вноситись коригування. Серед можливих *процедур у контексті реагуючого антикризового управління* виділимо наступні:

- санаційні процедури (фінансове оздоровлення);
- ліквідаційні/реорганізаційні процедури.

У випадку, якщо реагуюче антикризове управління мало позитивний ефект, у силу його інерційного характеру, протягом певного періоду банк продовжує функціонувати у «кризовому режимі». На цьому етапі необхідно впроваджувати інструментарій *стабілізаційного антикризового менеджменту*. Його метою є повернення банку до нормальної, докризової діяльності. Стабілізаційне антикризове управління передбачає:

- припинення застосування інструментів, орієнтованих на боротьбу з банківською кризою;
- видалення негативних наслідків застосованих антикризових інструментів та заходів;
- відновлення діяльності банку, включаючи доведення значення параметрів фінансової діяльності до нормативних;
- переорієнтація з короткострокових цілей на довгострокові, стратегічні;
- перехід до реалізації превентивного антикризового менеджменту.

Антикризове регулювання діяльності банків на рівні центрального банку взаємопов'язане з антикризовим менеджментом на стадії реагуючого та стабілізуючого управління. З допомогою фінансових, операційних та

структурних антикризових інструментів НБУ реагує на розвиток кризових явищ в банківській системі. Вступні бар'єри, а також проведення стрес-тестування банківської системи країни є за своєю сутністю превентивними, попереджувачими заходами. Окрім цього, якщо має місце банківська системна криза НБУ реагує на її появу прийняттями відповідних постанов або введенням обмежень. Можна також стверджувати про наявність заходів, які сприяють стабілізації діяльності банків після подолання кризи. Таким чином, антикризове регулювання має місце:

- у випадку системної банківської кризи; тоді воно спрямоване на нейтралізацію подальшого розвитку проблем в банках країни;
- у випадку бездіяльності або низької ефективності антикризового менеджменту в банку; у цьому разі антикризове регулювання з боку НБУ буде спрямовано на конкретну установу (установи).

На рис. 2.2 відображено послідовність реалізації заходів антикризового впливу на діяльність банків.

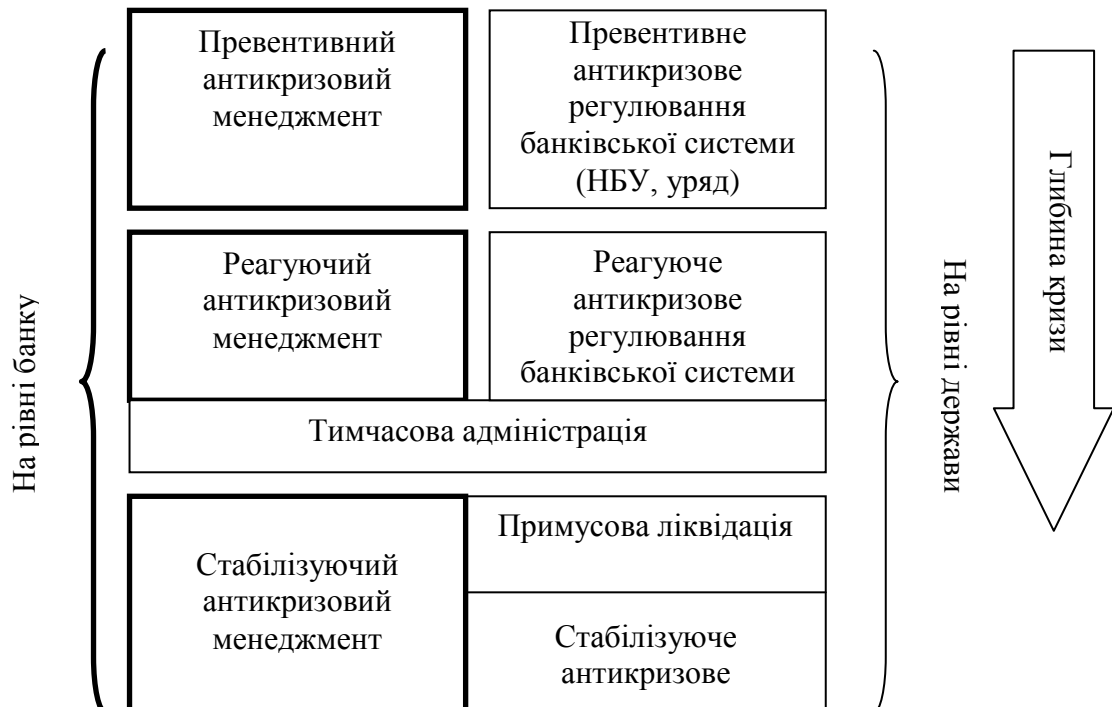


Рис. 2.2. Послідовність антикризових менеджменту та регулювання діяльністю банку

**Висновки.** Розглянувши багаторівневу систему антикризового управління діяльністю банків, можна зробити висновок про тісний взаємозв'язок між антикризовим регулюванням, що здійснюється на рівні держави й центрального банку, та антикризовим менеджментом, який реалізується власне банками. Проте, разом з тим, слід розрізняти антикризове регулювання та антикризовий менеджмент, не применшуючи важливу роль останнього. Так, за високоризикових умов та зростання впливу факторів, які сприяють розвитку банківських криз, у вітчизняних комерційних банках все більш необхідним стає впровадження системи антикризового менеджменту, що має включати превентивне, реагуюче та стабілізаційне антикризове управління.

Кожен з елементів комплексної системи характеризується специфічними цілями, завданнями, інструментами та методами. Визначення та дослідження даних аспектів відіграє значну роль у забезпеченні безкризової діяльності вітчизняних банків, а тому є актуальною темою для подальших досліджень.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Трофимов К. Т. Создание, реорганизация и ликвидация кредитных организаций / К. Т. Трофимов. – М. : Инфра-М, Контракт, 2001. – 128 с.
2. Воронько М. Ю. Антикризисное управление в банковской системе Российской Федерации: принципы организации, методика функционирования : автореф. дис. на соискание уч. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 / Воронько Михаил Юрьевич. – Москва, 2005. – 28 с.
3. Коваленко В. Банківська криза та інструменти антикризового управління / В. Коваленко, О. Коренєва, О. Крухмаль // Актуальні проблеми економіки. - 2009. - N 2. - С. 144 – 151.
4. Корнєєв В. Антикризове регулювання кредитних ринків: порівняльний аналіз практики зарубіжних країн / В. Корнєєв, Є. Бублик // Економічний вісник Донбасу. – 2010. - № 2 (20). 0 С. 70-74
5. Міщенко В. Взаємодія органів державного управління як фактор подолання фінансової кризи / В. Міщенко, Р. Лисенко // Фінанси України. – 2009. - № 1. – С. 50 - 57.

Леонов С.В. Концептуальні засади побудови багаторівневої системи антикризового управління банківською діяльністю [Електронний ресурс] / С.В. Леонов, О.Б. Афанасьєва // Ефективна економіка. - 2011. - № 5. - Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=567>